

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

HR-менеджмент

Навчально-методичний комплекс дисципліни

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2020

HR-менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни
[Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент»,
/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Електронні
текстові дані (1 файл: 180 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. –
75с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол №2 від 01.10.2020р.)
за поданням Вченої ради ФММ
(протокол № 1 від 31.08.2020р.)*

Електронне мережне навчальне видання

HR МЕНЕДЖМЕНТ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

Укладачі: *Шкробот Маріна Володимирівна, канд. екон. наук, доц.*
Ведута Людмила Леонідівна, ст. викладач

Відповідальний редактор *Мохонько Г.А., к.е.н., доц.*

Рецензент: *Кухарук Анна Дмитрівна канд. екон. наук, доц.*

В навчально-методичному комплексі дисципліни «HR-менеджмент» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» подано навчально-тематичний план дисципліни, методичні поради до вивчення лекційного матеріалу, практичних занять, тематика самостійної роботи студентів. Надані завдання для перевірки знань студентів та критерії поточного та підсумкового контролю. Навчально-методичний комплекс стане у нагоді студентам технічних та економічних спеціальностей, які прагнуть опанувати дисципліну «HR-менеджмент».

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	6
II. ТЕМАТИЧНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ.....	7
ТЕМА 1. HR-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	7
ТЕМА 2. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА.....	7
ТЕМА 3. HR ПОЛІТИКА	8
ТЕМА 4. HR ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	8
ТЕМА 5. ПРОФЕСІЙНИЙ НАБІР І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	9
ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ HR СЛУЖБ.....	10
ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
ТЕМА 8. ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ	11
ТЕМА 9. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.....	12
ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ	12
ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	13
ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	14
ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	14
III. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	16
ЗАНЯТТЯ 1. ПРЕДМЕТІ ЗМІСТ КУРСУ «HR-МЕНЕДЖМЕНТ»	16
ЗАНЯТТЯ 2. СИСТЕМА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	16
ЗАНЯТТЯ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	17
ЗАНЯТТЯ 4-6. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	17
ЗАНЯТТЯ 7,8. ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	33
ЗАНЯТТЯ 9. МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ МАЛИХ ГРУП В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	34
ЗАНЯТТЯ 10. ТИПИ ОСОБИСТОСТІ ТА ЇХ ВИЗНАЧЕННЯ	34
ЗАНЯТТЯ 11. МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ	35
ЗАНЯТТЯ 12. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	35
ЗАНЯТТЯ 13. ОЦІНКА ВИТРАТ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПЕРСОНАЛ.....	36
ЗАНЯТТЯ 14. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.....	36
ЗАНЯТТЯ 15. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	37
ЗАНЯТТЯ 16-17. ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	37
IV. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.....	39
IV.1. Питання і завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни.....	39
IV.2. Індивідуальні завдання та вимоги до їх оформлення.....	45
V. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ.....	56
V.1. Поточний контроль знань студентів.....	56
V.2. Підсумковий контроль знань студентів.....	56
VI. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ.....	61
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Навчально-методичний комплекс дисципліни «HR-менеджмент» складено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування», підготовки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент».

Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки.

Статус навчальної дисципліни – обов'язкова.

Міждисциплінарні зв'язки: В перелік дисциплін, які забезпечують її вивчення входять дисципліни загальної підготовки, зокрема, Основи менеджменту та Тайм менеджмент, а в перелік дисциплін, які вона забезпечує, такі дисципліни освітньо-професійної програми, як Організація підприємницької діяльності, Етика бізнесу, Економіка соціально-трудових відносин.

Програма передбачає набуття студентами теоретичних та практичних навичок з HR-менеджменту на підприємствах різних форм власності з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

Мета навчальної дисципліни.

Метою викладання дисципліни «HR-менеджмент» – ознайомити студентів з основними завданнями і змістом HR-менеджменту, літературою з питань теорії та практики кадрової роботи на підприємствах, а також допомогти їм у самостійній роботі по вивченню проблеми з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства, проблем HR-менеджменту як цілісною системою цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці.

ЗДАТНІСТЬ:

- ЗК 11 – Здатність до адаптації та дії в новій ситуації, зокрема під час формування колективу організації;
- ЗК 15 – Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів), зокрема соціальна відповідальність є невід'ємною частиною управління персоналом.

ФАХОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ:

- ФК 9 – Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань, зокрема розуміння принципів формування колективу й командоутворення спонукає до ефективної співпраці.
- ФК 14 – розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності, зокрема розгляд типів лідерів та ролей, які можуть

виконувати менеджери в організації.

Згідно з вимогами програми навчальної дисципліни студенти після засвоєння кредитного модуля мають продемонструвати такі результати навчання:

ЗНАННЯ:

– ЗН 5 – Дієвих інструментів мотивування персоналу організації, зокрема розгляд основних теорій мотивації персоналу (змістовні та процесуальні) й їх комбінування.

– ЗН 6 – Причин стресу, засобів адаптації себе та членів команди до стресової ситуації, засобів до її нейтралізації, зокрема розгляд поняття професійне вигорання причини появи та інструменти його подолання

УМІННЯ:

– УМ 3 – Демонструвати навички виявлення проблемних ланок менеджменту організації та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їх оптимізацію під час проведення відбору і використання персоналу, профорієнтації та адаптація персоналу;

– УМ 6 – Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідків функціонування організації, у тому числі у сфері управління та адміністрування промислових підприємств, а також здійснювати оцінку результатів діяльності персоналу організації;

– УМ 8 – Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько-свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності, зокрема під час управління розвитком персоналу організації;

– УМ 9 – Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним, у тому числі в аспектах розвитку персоналу;

– УМ 10 – Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера, а також оцінювати якість роботи персоналу різних функціонально-кваліфікаційних груп.

І. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Навчально тематичний план дисципліни розроблений на основі програми навчальної дисципліни¹ і містить такі теми:

Назва розділів, тем	Розподіл за семестрами та видами занять			
	Всього	Лекції	Практичні заняття (контр.роботи)	СРС
Тема 1. HR-менеджмент в системі менеджменту організацій	7	1	2	4
Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система	6	1	2	3
Тема 3. HR політика організації	7	2	2	3
Тема 4. HR планування в організаціях	11	2	6	3
Тема 5. Професійний набір і використання персоналу	10	2	4	4
Тема 6. Організація діяльності та функції HR служб	7	2	-	5
Тема 7. Формування колективу організації	8	1	4	3
Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	7	1	2	4
МКР	6		2	4
Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу	7	2	2	3
Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу	8	1	4	3
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу	5	1	0	4
Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві	5	1	0	4
Тема 13. Ефективність HR-менеджменту	8	1	4	3
РР	10			10
Залік	8		2	6
Всього	120	18	36	66

¹ Програма навчальної дисципліни «HR-менеджмент». Розробники: Шкробот М.В. – ухвалена Методичною комісією ФММ протокол № 4/1 від 30.01.2020. – «КПІ ім. Ігоря Сікорського». – 2020р.

II. ТЕМАТИЧНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Згідно з програмою² вивчення навчальної дисципліни включає такі теми.

Тема 1. HR-менеджмент в системі менеджменту організацій

Ринок праці та реалізація трудового потенціалу в системі відносин зайнятості. Основні категорії сучасного ринку праці. Зміст понять «трудові ресурси», «робоча сила», «зайнятість», «безробіття», «працевдатність». Працедавців та наймані працівники на ринку праці. Система органів регулювання сучасного ринку праці.

Роль та значення HR-менеджменту як науки. Етапи історичного розвитку HR-менеджменту. Співвідношення та зміст концепцій «використання трудових ресурсів», «управління персоналом», «управління людськими ресурсами», «управління людиною». Аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту. Теорія «людського капіталу». Особливості управління людськими ресурсами у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту. Системний підхід до HR-менеджменту організації. Основні елементи (підсистеми) HR-менеджменту. Принципи та методи HR-менеджменту (HRM).

Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Відмінність між поняттями «кадри» та «персонал». Ціннісні орієнтації працівників організації.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична та облікова чисельність працівників організації.

Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти.

² Програма навчальної дисципліни «HR-менеджмент». Розробники: Шкробот М.В. – ухвалена Методичною комісією ФММ протокол № 4/1 від 30.01.2020. – «КПІ ім. Ігоря Сікорського». – 2020р.

Співвідношення понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація» та «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Класифікація персоналу за категоріями посад в організації. Управлінський персонал та робітники: зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Тема 3. HR політика

Поняття та значення сучасної HR (кадрової) політики організацій. Об'єкт, суб'єкти та інструменти реалізації HR політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови реалізації. Класифікація типів HR політики за основними ознаками. Зміст HR політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Складові HR політики та етапи її проектування: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація HR політики у концептуальних кадрових документах. Вплив стилю керівництва на HR політику. Особливості HR політики в умовах ринкової системи господарювання організацій.

Система стратегічного HRM організації. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, HRM стратегії та HR політики. Конкурентоздатність трудового потенціалу. Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

Механізм розроблення та реалізації HRM стратегії. Основні типи HRM стратегії. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення HR стратегії.

Тема 4. HR планування в організаціях

Поняття про HR планування. Мета та завдання HR планування. HR планування та контролінг.

Сутність HR стратегічного планування. Етапи та принципи процесу HR планування.

Оперативний план роботи з персоналом в організації. Структура інформації про персонал.

Фактори, що впливають на визначення потреби організації у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Склад та характеристика методів планування персоналу. Способи нормування ресурсів. Типи планів з персоналу.

Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Методи визначення потреби підприємства в персоналі. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

Тема 5. Професійний набір і використання персоналу

Зміст процесу набору та наймання працівників в організацію. Види рішень про набір кадрів. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес набору кадрів. Етапи та методи процесу набору персоналу. Поняття лізингу персоналу. Співвідношення понять «набір», «добір», «підбір» кадрів.

Аналіз роботи та визначення вакантних місць. Основні джерела інформації про вакансії. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика внутрішніх та зовнішніх джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств в пошуку кандидатів на вакантні посади.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Критерії та процес відбору працівників. Етапи відбору кадрів. Моделі та методи відбору працівників. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування працівників. Анкетування при відборі працівників. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Співбесіда як метод відбору: особливості проведення та різновиди. Аналіз та

оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Прийняття рішення про відповідність кандидата посаді.

Трудова адаптація персоналу: первинна та вторинна. Напрями виробничої та позавиробничої адаптації працівників. Входження людини в організаційне оточення та її інтеграція в колектив. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.

Тема 6. Організація діяльності та функції HR служб

Різновиди підрозділів з HRM в організації. Генезис HR служб та служб з працевлаштування працівників. Призначення та роль сучасних HR служб в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR служб.

Основні функції та відповідальність HR служб. Стратегічні функції HR служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками HR служб. Реорганізація та реструктуризація HR служби в сучасних умовах.

Ролі та функції HR-менеджера в організації роботи HR служби та HRM організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.

Інформаційне забезпечення HR служби. Автоматизовані програми з HR-менеджменту. Основні регламентуючі документи в організації діяльності HR служб. Організація обліку та звітності по персоналу. Робота з документами по особовому складу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Тема 7. Формування колективу організації

Формальні і неформальні групи. Основні типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування.

Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Стадії розвитку групи та виникнення колективу.

Колектив як соціальна система та вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Принципи та етапи формування колективу. Роль менеджера

з персоналу у формуванні колективу. Функції колективу та його різновиди в організації. Специфіка жіночих колективів.

Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Формування корпоративної культури в системі HRM: цінності і традиції колективу.

Поняття про команду та командну роботу в HRM. Типи команд в закордонному HRM. Ролі членів команд. Етапи формування управлінської команди.

Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Суть та стадії згуртованості колективу. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Стадії згуртованості колективу. Класифікація колективів за рівнем згуртованості: колективи згуртовані, розгруповані та роз'єднані.

Соціально-психологічний клімат колективу та його види. Чинники, що йому сприяють. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Базові поняття психології управління. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами. Соціальні ролі особистості. Соціально-психологічні особливості працівників колективу як об'єкта управління. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

Психологічна сумісність працівників в організаціях. Різновиди психологічної сумісності працівників. Специфіка процесу HRM в багатонаціональних організаціях.

Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика його основних розділів. Методи збирання соціальної інформації. Функції та повноваження трудових колективів.

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Традиційні та нетрадиційні методи оцінювання. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації.

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.

Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестація персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу

Поняття професійного розвитку персоналу. Освіта персоналу та її роль в розвитку персоналу та підвищенні конкурентоспроможності організації. Інвестування в розвиток персоналу та його ефективність

Навчання персоналу як засіб освіти. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Післядипломна та додаткова освіта персоналу. Методи та форми професійного навчання персоналу.

Професійна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників. Традиційне та інтегроване навчання. Ротація кадрів як форма підвищення кваліфікації працівників.

Поняття про рух і мобільність кадрів в організації. Показники руху персоналу. Управління мобільністю персоналу і структуризація праці.

Поняття про ділову кар'єру та службово-посадове просування працівників. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Етапи кар'єри менеджера. Плато кар'єри.

Планування та підготовка кадрового резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості етапів підготовки резерву управлінських кадрів. Система роботи з кадровим резервом. Групи кадрового резерву. Розстановка персоналу за посадами.

Управління нововведеннями в кадровій роботі. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника. Типи новаторів в організації.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Поняття плинності кадрів. Коефіцієнти плинності кадрів. Абсолютні та відносні показники. Мотиви, причини та фактори плинності. Необхідна та надлишкова плинність кадрів. Управління плинністю персоналу на підприємстві. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.

Процедура звільнення працівників з організації. Форми звільнень працівників за ступенем добровільності: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму, аутсорсингу та аутплейсменту в управлінні процесом вивільнення персоналу.

Поняття вивільнення персоналу в організації. Етапи процедури вивільнення працівників. Перелік документів при звільненні працівників. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки на підприємстві. Дисциплінарний вплив.

Якість трудового життя працівників організації. Управління безпекою праці персоналу. Організація навчання техніки безпеки та охорони здоров'я працівників.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення соціальних конфліктів.

Механізм функціонування системи соціального партнерства: угоди, колективні договори, партнерські переговори. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників. Сутність та характеристика соціальної політики підприємства. Послуги, пільги та виплати соціального характеру. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Тема 13. Ефективність HR-менеджменту

Роль кадрового аудиту та HR консультування в підвищенні ефективності HRM. Основні напрями та етапи HR аудиту. Етапи та парадигми HR консультування.

Ефективність витрат на персонал. Система показників з праці та витрат на персонал. Загальна економічна ефективність витрат на персонал.

Фактори результативності управлінської праці в організації. Комплексна система показників оцінювання результативності праці персоналу. Показники оцінювання ефективності якості HR роботи та діяльності HR підрозділів.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства та результатів роботи персоналу. Оцінювання економічної та соціальної ефективності проектів з удосконалення роботи з персоналом.

Методики оцінювання ефективності результатів роботи персоналу та їх порівняльна характеристика: за якістю та результатами праці, бальна методика та оцінка за коефіцієнтом трудової участі.

ІІІ. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Заняття 1. Предметі зміст курсу «HR-менеджмент»

Цілі заняття:

- підведення студентів до розуміння сутності HR-менеджменту в системі міждисциплінарних зв'язків;
- місце та значення HR-менеджменту в системі управління організацією в умовах зовнішніх викликів та загроз.

Зміст заняття:

1. Роль HR-менеджменту як науки;
2. Взаємозв'язок HR-менеджменту з іншими науками;
3. Значення HR-менеджменту як навчальної дисципліни;
4. Сутність, мету та задачі HR-менеджменту в умовах ринку;

Рекомендована та використана: [7, 8, 11, 21, 30, 31]

Заняття 2. Система HR-менеджменту

Цілі заняття:

- розкриття завдань та функцій HR-менеджменту;
- обґрунтування необхідності підвищення рівня організаційної, економічної і технічної підготовки персоналу.

Зміст заняття:

1. Поняття організації як соціального інституту, її місце і значення в сучасному суспільстві.
2. Стратегія розвитку організації.
3. Персональна політика організації.
4. Персонал організації як об'єкт управління.
5. Мета, завдання і функції HR-менеджменту.
6. Системний підхід в HR-менеджменті.

Рекомендована та використана: [7, 8, 9, 11, 21, 30, 31]

Заняття 3. Організація діяльності персоналу

Цілі заняття:

- розглянути підходи до організації діяльності персоналу;
- визначити особливості планування діяльності, проектування трудових процесів та управлінських процедур.

Зміст заняття:

1. Організація діяльності персоналу.
2. Планування діяльності, проектування трудових процесів та управлінських процедур.
3. Організація і обслуговування робочих місць.
4. Забезпечення чіткого виробничого ритму.
5. Облік і контроль результатів діяльності.

Рекомендована та використана література: [7, 8, 9, 10, 12, 16, 19, 28, 32, 33]

Заняття 4-6. Аналіз структури персоналу організації

Цілі заняття:

- визначення якісних і кількісних характеристик структури персоналу організації;
- оцінка наявності та структури персоналу з урахуванням поточних проблем і перспектив розвитку організації;
- застосування методів вивчення поточних і перспективних потреб у персоналі різних категорій.

Зміст заняття:

1. Визначення якісних і кількісних характеристик персоналу.
2. Показники оцінки наявності та структури персоналу з урахування стратегічних цілей підприємства;
3. Методи оцінки вивчення поточних і перспективних потреб у персоналі різних категорій.

4. Розв'язання задач та прикладів.

Рекомендована та використана література: [2, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 28, 32, 34].

Методичні вказівки для вирішення практичних задач

Аналіз чисельності працівників

Навчальний елемент: розрахунок показників чисельності працівників.

Чисельність працівників підприємства може бути виражена моментними (на певну дату) та інтервальними (середніми за період) показниками. Залежно від вирішуваних завдань при аналізі використовуються різні показники чисельності: спискова, явочна і число тих, що фактично працювали. Всі три показники розраховуються для робітників; по решті категорій працівників визначається спискове число.

Облікове число характеризує чисельність всіх працівників, прийнятих на постійну, сезонну або тимчасову роботу на один день і більше. В обліковий склад працівники включаються з дня їх зарахування на роботу.

Явочне число показує, скільки чоловік з числа тих, що внесені до списку, з'явилося на роботу.

Число фактично працюючих характеризує, скільки чоловік з числа тих, що з'явилися, приступило до роботи. Розбіжність між числом тих, що з'явилися і числом тих, що фактично працювали, пояснюється наявністю цілоденних простоїв.

Для оцінки чисельності працівників за певний період визначаються показники середньої чисельності.

Середня спискова чисельність (\bar{N}) обчислюється за формулою:

$$\bar{N} = \frac{\text{Сума спискової чисельності за кожний календарний день періоду}}{D_k}$$

де: D_k – число календарних днів в періоді.

\bar{N} може бути розрахована і за даними балансів робочого часу:

$$\bar{N} = \frac{\sum ЧД_{явок} + \sum ЧД_{неявок}}{D_k}$$

де: $\sum ЧД_{явок}$ та $\sum ЧД_{неявок}$ – суми людино-днів явок і неявок з усіх причин відповідно.

Завдання 1

За даними таблиці 1.1 розрахуйте середню спискову чисельність працівників за лютий звітного року.

Таблиця 1.1 – Спискова чисельність працівників за лютий звітного року

Період	Спискова чисельність за кожний день вказаного періоду
01.02 – 05.02	75
06.02 – 14.02	76
15.02 – 19.02	77
20.02 – 24.02	76
25.02 – 28.02	77

Завдання 2

За даними таблиці 1.2 розрахуйте середню спискову чисельність працівників за березень звітного року.

Таблиця 1.2 – Число людино-днів явок і неявок на роботу за березень звітного року

Дати	Число людино-днів явок	Число людино-днів неявок
01.01 – 07.01	240	334
08.01 – 14.01	316	258
15.01 – 21.01	404	169
22.01 – 28.01	400	174
29.01 – 31.01	240	6

Використання фондів робочого часу

Навчальний елемент: розрахунок показників використання фондів робочого часу.

Для аналізу використання робочого часу на підприємстві проводять облік фондів робочого часу. Вони дозволяють оцінити не лише обсяг відпрацьованого і невідпрацьованого часу, але і його структуру, що важливо для виявлення резервів використання часу.

Виділяють наступні фонди робочого часу:

Календарний фонд часу, який складається з людино-днів явок і неявок на роботу за всіма причинами. Календарний фонд використовується для розрахунку середньоспискової чисельності працівників.

Табельний фонд робочого часу визначається як різниця між календарним фондом часу і числом людино-днів, що приходяться на святкові і вихідні дні.

Максимально можливий фонд робочого часу визначається як різниця між табельним фондом і числом людино-днів чергових відпусток.

Використання фондів часу характеризується такими показниками:

Коефіцієнт використання фонду часу (K), % розраховується за формулою:

$$K = \frac{\text{Фактично відпрацьований час}}{\text{Відповідний фонд робочого часу}} * 100$$

Середня фактична тривалість робочого періоду (\bar{T}), дні характеризує середнє число днів фактичної роботи на одного спискового робітника:

$$\bar{T} = \frac{ЛД_{відпр}}{\bar{N}}$$

де: $ЛД_{відпр}$ – число людино-днів фактичної роботи;

\bar{N} – середня спискова чисельність працівників.

За відхиленням величини цього показника від планової тривалості робочого періоду або від фактичної тривалості попереднього робочого періоду можна визначити зміну рівня використання робочого часу.

Середнє число днів роботи одного працівника (\bar{T}) визначається як:

$$\bar{T} = \frac{\text{Відпрацьовані за період людино – дні}}{\bar{N}} = D_k - D_{св} - T_{нов} - T_{втр}$$

де: D_k – число календарних днів у періоді;

$D_{св}$ – число святкових і вихідних днів;

$T_{нов}$ – число невиходів на роботу з поважних причин;

$T_{втр}$ – середнє число днів втрат робочого часу.

Таким чином, зміна середнього числа днів роботи одного робітника в звітному періоді в порівнянні з попереднім ($\Delta \bar{T}$) визначається зміною числа календарних днів у звітному періоді (ΔD_k), середнього числа святкових і

вихідних днів ($\Delta D_{св}$), середнього числа днів нез'явлень з поважних причин ($\Delta T_{пов}$) та середнього числа днів втрат робочого часу ($\Delta T_{втр}$), тобто:

$$\Delta \bar{T} = \Delta D_k - \Delta D_{св} - \Delta T_{пов} - \Delta T_{втр}$$

Завдання 3

Дані про використання фондів робочого часу за січень базового і звітного років наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Використання фондів робочого часу за січень базового і звітного років

№	Показник	Січень базового року	Січень звітного року
1	Середня спискова чисельність працівників	55	57
2	Число календарних днів у періоді	31	31
3	Число святкових і вихідних днів	12	12
4	Число людино-днів чергових відпусток	34	42
5	Фактично відпрацьований час, людино-дні	990	912

За даними таблиці 1.3 розрахуйте:

1) для базового і звітного періоду:

- максимальний фонди робочого часу,
- коефіцієнти використання цих фондів,
- середню фактичну тривалість робочого періоду.

2) зміну рівня використання робочого часу у січні звітного року порівняно з січнем базового року.

Аналіз використання фонду робочого часу методом ланцюгових підстановок

Навчальний елемент: кількісна оцінка факторів, що впливають на фонд робочого часу та розрахунок зміни фонду робочого часу у звітному періоді порівняно з планом.

Величина фонду робочого часу ($\Phi_{рч}$), год, залежить від середньоспискової чисельності працівників, кількості відпрацьованих одним

працівником днів у середньому за звітний період та середньої тривалості робочого дня:

$$\Phi_{pc} = \bar{N} * D * \bar{t}$$

де: \bar{N} – середньоспискова чисельність працівників за звітний період;

D – кількість відпрацьованих одним працівником днів у середньому за звітний період;

\bar{t} – середня тривалість робочого дня.

Вплив цих факторів на величину фонду робочого часу можна встановити методом ланцюгових підстановок:

$$\Delta \Phi_{pcr} = (CP_{\phi} - CP_{nl}) * D_{\phi} * T_{nl}$$

$$\Delta \Phi_{pcd} = (D_{\phi} - D_{nl}) * CP_{\phi} * T_{nl}$$

$$\Delta \Phi_{pcm} = (T_{\phi} - T_{nl}) * CP_{\phi} * D_{\phi}$$

$$\text{Усього: } \Delta \Phi_{pc} = \Delta \Phi_{pcr} + \Delta \Phi_{pcd} + \Delta \Phi_{pcm}$$

де: $\Delta \Phi_{pcr}$ - зміна фонду робочого часу у звітному періоді проти планового за рахунок зміни чисельності працівників;

$\Delta \Phi_{pcd}$ - зміна фонду робочого часу у звітному періоді проти планового за рахунок невідпрацьованих днів (цілоденних втрат робочого часу);

$\Delta \Phi_{pcm}$ - зміна фонду робочого часу у звітному періоді проти планового за рахунок зміни тривалості робочого дня (внутрішньозмінних втрат робочого часу).

Завдання 4

Дані про використання робочого часу на підприємстві наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Використання робочого часу на підприємстві

№ з/п	Показник	План	Фактично	Відхилення (+/-)
1	Середньоспискова чисельність працівників, \bar{N}	270	265	
2	Відпрацьовано одним працівником днів, D	219	210	

3	Середня тривалість робочого дня, \bar{t}	8,0	7,7	
4	Відпрацьовано одним працівником годин, (ряд.2*ряд. 3)			
5	Фонд робочого часу, Φ_{pc} (ряд.1*ряд.4)			

1. Розрахуйте:

- планові і фактичні значення відпрацьованих одним працівником годин;
- фонд робочого часу;
- відхилення фактичних даних від плану.

2. Оцініть вплив аналізованих факторів на зміну фонду робочого часу.

Аналіз тривалості робочого дня

Навчальний елемент: розрахунок показників, що характеризують тривалість робочого дня.

Для вирішення багатьох управлінських задач облік часу тільки в людино-днях виявляється недостатнім, оскільки не дозволяє з'ясувати як фактично використовувався робочий час. Для того, щоб провести внутрішньозмінний аналіз використання робочого часу, разом з обліком часу в людино-днях ведеться облік відпрацьованого і невідпрацьованого часу в людино-годинах.

Відповідно до міжнародного стандарту відпрацьований час включає:

- фактично відпрацьовані години протягом нормального періоду роботи;
- понаднормові години роботи;
- час, що витрачається на робочому місці на ремонт, обслуговування і підготовку устаткування, заповнення документації і підготовку робочого місця;
- час простоїв з причини тимчасової відсутності роботи зупинки устаткування, нещасного випадку і інших причин, за яких проводиться оплата на основі контракту про найм;
- час на короткі перерви в роботі.

Фактична тривалість робочого дня характеризується наступними показниками:

Середня фактична повна тривалість робочого дня (\bar{t}) показує, скільки в середньому відпрацьованих людино-годин припадає на один відпрацьований людино-день і визначається як відношення фактичного числа відпрацьованих людино-годин і людино-днів:

$$\bar{t} = \frac{ЛГ_{відпр}}{ЛД_{відпр}}$$

де: *ЛГ відпр* – фактичне число відпрацьованих людино-годин;

ЛД відпр – фактичне число відпрацьованих людино-днів.

Середня фактична нормова тривалість робочого дня визначається співвідношенням числа людино-годин, відпрацьованих в нормовий час до числа відпрацьованих людино-днів.

Фактичне число відпрацьованих людино-годин може змінюватися протягом робочого дня за рахунок різних причин. Так, робота в понаднормовий час веде до збільшення цього показника, а внутрішньозмінні простой – до його зменшення. Фактичне число відпрацьованих людино-годин може також змінюватися за рахунок зміни частки робітників із скороченою тривалістю робочого дня (в першу чергу за рахунок скорочення частки робітників з несприятливими умовами праці).

Якщо у складі тривалості робочого дня виділити всі перераховані причини її зміни, загальне число відпрацьованих людино-годин (*ЛГ відпр*) може бути представлено так:

$$ЛГ_{відпр} = ЛД_{відпр} * T_{норм} - ЛГ_{пов} - ЛГ_{взм} + ЛГ_{понаднорм}$$

де: *T норм* – нормова тривалість робочого дня;

ЛГ пов – людино-години, не використані протягом робочого дня з поважних причин;

ЛГ взм – внутрішньозмінні втрати людино-годин;

ЛГ понаднорм – людино-години понаднормованої роботи.

З урахуванням цього, середня фактична повна тривалість робочого дня може бути представлена наступною формулою:

$$\bar{t} = T_{\text{норм}} - \frac{ЛГ_{\text{пов}}}{ЛД_{\text{відпр}}} - \frac{ЛГ_{\text{внзм}}}{ЛД_{\text{відпр}}} + \frac{ЛГ_{\text{понаднорм}}}{ЛД_{\text{відпр}}} =$$

$$= T_{\text{норм}} - t_{\text{пов}} - t_{\text{внзм}} + t_{\text{понаднорм}}$$

де: $t_{\text{пов}}$ – середнє число годин в день, не відпрацьованих з поважних причин;

$t_{\text{внзм}}$ – середнє число годин в день внутрішньозмінних втрат;

$t_{\text{понаднорм}}$ – середнє число годин в день понаднормової роботи.

Таким чином, зміна середньої фактичної тривалості робочого дня у звітному періоді по відношенню до базового ($\Delta \bar{t}$) визначається зміною середнього числа годин понаднормової роботи ($\Delta t_{\text{понаднорм}}$), середнього числа годин, не відпрацьованих з поважних причин ($\Delta t_{\text{пов}}$) і середнього числа годин внутрішньозмінних втрат ($\Delta t_{\text{внзм}}$):

$$\Delta \bar{t} = \Delta t_{\text{понаднорм}} - \Delta t_{\text{пов}} - \Delta t_{\text{внзм}}$$

Середнє число годин роботи на одного працівника ($T_{\text{чр}}$) є інтегральним показником і може бути представлене або як відношення відпрацьованих робітниками людино-годин до їх середньої спискової чисельності, або як добуток середньої тривалості робочого дня на середнє число днів роботи одного працівника:

$$T_{\text{чр}} = \frac{ЛГ_{\text{відпр}}}{N} = \bar{t} * \bar{T}$$

Завдання 5

Дані про використання робочого часу на підприємстві у лютому базового і звітного років наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1. 5 – Використання робочого часу за лютий базового і звітного років

№	Показник	Лютий базового року	Лютий звітного року
1	Середнє число днів роботи одного працівника	18	18
2	Фактично відпрацьований час, людино-дні	1080	1170

3	Фактично відпрацьований час, людино-години	8 300	8 450
4	Нормова тривалість робочого дня, год	8	8
5	Середнє число годин в день, не відпрацьованих з поважних причин	0,70	0,80
6	Середнє число годин в день внутрішньозмінних втрат	0,50	0,50

За даними таблиці 1.5 розрахуйте:

1) для базового і звітного періоду:

- середню фактичну тривалість робочого дня,
- середнє число годин в день понаднормової роботи,
- середнє число годин роботи на одного працівника,

2) зміну середньої фактичної тривалості робочого дня у лютому звітного року порівняно з лютим базового року.

Трудомісткість виробничих програм

Навчальний елемент: визначення потреб у виробничому персоналі методом трудомісткості.

Визначення потреб у виробничому персоналі за методом трудомісткості передбачає розрахунок трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

Чисельність виробничого персоналу (φ) визначається за формулою:

$$\varphi = \frac{T_{en}}{\Phi\varphi}$$

де: T_{en} – час, необхідний для виконання виробничої програми;

$\Phi\varphi$ – корисний фонд часу одного робітника.

У свою чергу:

$$T_{en} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{нпi}}{K_g}$$

де: n – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

N_i – кількість виробів i -ї номенклатурної позиції;

T_i – трудомісткість процесу виготовлення виробу i -ї номенклатурної позиції;

$T_{нпi}$ – час, необхідний для зміни величини незавершеного виробництва відповідно до виробничого циклу виробів i -ї номенклатурної позиції;

K_B – коефіцієнт виконання норм часу.

Завдання 1.6

На основі наявних даних (табл. 1.6) необхідно розрахувати чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості.

Таблиця 1.6 – Дані для розрахунку чисельності виробничого персоналу за методом трудомісткості

	Показники	Позначення	Вид роботи А	Вид роботи В
1	Трудомісткість виробу, год. виріб 1	T_1	0,8	0,5
	виріб 2	T_2	0,3	0,4
2	Виробнича програма, шт. виріб 1	N_{A1}	1000	1000
	виріб 2	N_{A2}	1200	1200
3	Час для зміни залишку незавершеного виробництва, год.			
	виріб 1	$T_{нп1}$	100	150
	виріб 2	$T_{нп2}$	170	120
4	Планований відсоток виконання норм (%)	$K_{нл}$	104	105
5	Корисний фонд часу одного працівника, год.	$\Phi Ч$	432,5	432,5

Завдання 1.7

Розрахувати чисельність виробничого персоналу, використовуючи метод трудомісткості. Дані для розрахунків наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Дані для розрахунку чисельності виробничого персоналу за методом трудомісткості

	Показники	Позначення	Вид роботи А	Вид роботи В
1	Трудомісткість виробу, год. виріб 1 виріб 2 виріб 3	T_1 T_2 T_3	0,5 0,7 0,3	0,5 0,6 0,4
2	Виробнича програма, шт. виріб 1 виріб 2 виріб 3	N_1 N_2 N_3	1000 1200 900	1000 1200 900
3	Час для зміни залишку незавершеного виробництва, год. виріб 1 виріб 2 виріб 3	$T_{НП1}$ $T_{НП2}$ $T_{НП3}$	120 160 120	150 160 140
4	Планований відсоток виконання норм, %	$K_{пл}$	102	105
5	Корисний фонд часу одного працівника, год.	$\Phi Ч$	432,5	432,5

Норми обслуговування

Навчальний елемент: розрахунок чисельності персоналу за нормами обслуговування.

Визначення розрахункової чисельності персоналу, що має обслуговувати певну кількість агрегатів, машин чи обладнання визначається за формулою:

$$\mathcal{C} = \frac{n * K_3}{N_0} * K_{пер}$$

де: \mathcal{C} – розрахункова чисельність персоналу;

n – число агрегатів, що обслуговуються;

K_z – коефіцієнт завантаження, який визначається відношенням фактичного числа агрегатів, що обслуговуються протягом доби (у три зміни) до максимального числа агрегатів, що можуть обслуговуватися в одну зміну;

$K_{пер}$ – коефіцієнт перерахунку наявної чисельності у спискову;

N_o – норма обслуговування, що може бути обчислена за формулою:

$$N_o = \frac{T_{кор}}{T_{сум}}$$

де: $T_{кор}$ – корисний фонд часу одного працівника за зміну;

$T_{сум}$ – час, що складається з витрат часу, необхідних для виконання всіх видів робіт з обслуговування певного об'єкту і витрат часу для виконання працівником додаткових функцій.

Завдання 1.8

На основі даних таблиці 1.8 розрахувати чисельність персоналу за нормами обслуговування.

Таблиця 1.8 – Дані для розрахунку чисельності персоналу за нормами обслуговування

№п/п	Види робіт з обслуговування агрегату	Час виконання операції, години	Кількість операцій за зміну
1.	Завантаження агрегату	0,03	70
2.	Контроль робочого процесу	0,09	120
3.	Вивантаження агрегату	0,04	70

Кількість агрегатів – 10;

режим роботи агрегатів – двозмінний;

кількість агрегатів, що працюють в 1 зміну – 10;

кількість агрегатів, що працюють в 2 зміну – 4;

корисний фонд часу одного працівника за зміну – 7 годин;

час на додаткові операції по обслуговуванню агрегату – 1,1 години;

коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову – 1,12.

Завдання 1.9

На основі даних таблиці 1.9 розрахувати чисельність персоналу за нормами обслуговування.

Таблиця 1.9 – Дані для розрахунку чисельності персоналу за нормами обслуговування

№п/п	Види робіт з обслуговування верстату	Час виконання операції, години	Кількість операцій за зміну
1.	Вид робіт А	0,05	55
2.	Вид робіт Б	0,10	90
3.	Вид робіт В	0,04	55

Кількість верстатів – 15;

режим роботи агрегатів – двозмінний;

кількість агрегатів, що працюють в 1 зміну – 15;

кількість агрегатів, що працюють в 2 зміну – 10;

корисний фонд часу одного працівника за зміну – 7 годин;

час на додаткові операції по обслуговуванню верстату – 1,3 години;

коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову – 1,12.

Метод Розенкранца

Навчальний елемент: розрахунок чисельності адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца.

Згідно з методом Розенкранца визначення чисельності адміністративно - управлінського персоналу здійснюється наступним чином :

$$Ч = \sum_{i=1}^n \frac{m_i * t_i}{T} * K_{нрч} + \frac{t_p}{T} * \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}$$

де: $Ч$ – чисельність управлінського персоналу певної професії, спеціальності, підрозділу;

n – кількість видів управлінських робіт, які виконуються даною категорією спеціалістів;

m_i – середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів і т.п.) у межах i -го управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

t_i – час, необхідний для виконання одиниці роботи m в межах i -го виду робіт;

T – робочий час спеціаліста відповідно до трудової угоди (контракту) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_p – час на виконання різних робіт, які неможливо врахувати у попередніх планових розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ($K_{нрч}$) розраховується за формулою:

$$K_{нрч} = K_{доп} * K_e * K_n$$

де: $K_{доп}$ – коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, раніше не враховані у часі, необхідному для визначеного процесу, як правило, встановлюється у межах $1,2 < K_{доп} < 1,4$;

K_e – коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок робітників протягом робочого дня; як правило, встановлюється на рівні 1,12;

K_n – коефіцієнт перерахунку наявної чисельності працівників у спискову.

$K_{фрч}$ – відношення загального фонду робочого часу певного підрозділу до часу, розрахованого як $T * n / (\sum_{i=1}^n m_i * t_i)$

Вищенаведена формула Розенкранца застосовується для перевірки відповідності фактичної чисельності адміністративно-управлінського персоналу необхідній, що відповідає фактичному завантаженню даної категорії працівників.

У розрахунках планової чисельності управлінського персоналу, коли величини t_i та $K_{фрч}$ невідомі, застосовується інший варіант формули Розенкранца:

$$C = \frac{\sum_{i=1}^m m_i * t_i * K_{нрч}}{T}$$

Завдання 1.10

Розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца на основі даних, наведених у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Дані для розрахунку чисельності персоналу за методом Розенкранца

№ з/п	Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, год.
1	Переговори з замовниками	700	1
2	Розрахунки за угодами	2500	0,5
3	Оформлення замовлень	500	0,5

Місячний фонд часу одного працівника за контрактом, год – 170;

Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи – 1,3;

Коефіцієнт витрат часу на відпочинок працівників – 1,12;

Коефіцієнт перерахунку чисельності – 1,1;

Час, необхідний для виконання роботи, неврахованої в планових розрахунках, год. – 400;

Фактична чисельність персоналу, чел. – 25.

Завдання 1.11

Розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца на основі даних, наведених у таблиці 1.10

Таблиця 1.11 – Дані для розрахунку чисельності персоналу за методом Розенкранца

№ з/п	Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, години
1	Розрахунок готівки	800	1
2	Облік доходів-видатків	3100	0,6
3	Розрахунок зведеного фінансового балансу	300	2,7

Річний фонд часу одного працівника за контрактом, год –1920;

Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи – 1,3;

Коефіцієнт витрат часу на відпочинок працівників – 1,12;

Коефіцієнт перерахунку чисельності – 1,1.

Завдання 1.12

Розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца на основі даних, наведених у таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 – Дані для розрахунку чисельності персоналу за методом Розенкранца

№ з/п	Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, год.
1	Вид робіт А	200	1
2	Вид робіт Б	500	1,5
3	Вид робіт В	1500	0,5

При цьому:

Місячний фонд часу одного працівника за контрактом, год – 170;

Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи – 1,3;

Коефіцієнт витрат часу на відпочинок працівників – 1,12;

Коефіцієнт перерахунку чисельності – 1,1;

Час, необхідний для виконання роботи, неврахованої в планових розрахунках, год. – 250;

Фактична чисельність персоналу, чел. – 10.

Заняття 7,8. Професійний підбір і використання персоналу

Цілі заняття:

- визначення особливостей підбору, підготовки і розподілу кадрів;
- застосування методів тестування претендентів на посади керівників і висококваліфікованих фахівців;
- розуміння завдань ефективного використання кадрів.

Зміст заняття:

1. Проблема поєднання людини і професії, її соціальне і економічне значення.
2. Методи професійного набору робітників. Резюме.
3. Методи професійного підбору спеціалістів та керівників.
4. Завдання ефективного використання кадрів.
5. Поділ праці і розподіл кадрів в організації.
6. Контроль якості роботи персоналу. Аналіз ефективності використання робочого часу і кваліфікації працівників.

Рекомендована та використана література: [7, 8, 9, 15, 16, 28, 32, 34]

Заняття 9. Методика формування малих груп в організації.

Цілі заняття:

- розглянути роль малої групи в діяльності персоналу;
- проаналізувати підходи до формування малих груп в організації.

Зміст заняття:

1. Роль малої групи в роботі персоналу.
2. Типологія особистості: основні поняття про систему класифікації типів особистості.
3. Основні функції типу особистості.

Рекомендована та використана література: [1, 2, 7, 8, 9, 28, 32, 33]

Заняття 10. Типи особистості та їх визначення

Цілі заняття:

- розглянути основні типи особистості в організації;
- обґрунтувати вплив типу особистості та процес формування малих груп.

Зміст заняття:

1. Модель «А» типу особистості.
2. Основні типи особистості і їх визначення.

3. Інтертипні відносини і їх використання при формуванні малих груп.

Рекомендована та використана література: [2, 8, 9, 10, 11, 18, 20, 33, 34]

Заняття 11. Мотивація і стимулювання

Цілі заняття:

- визначити сутність мотивації трудової діяльності;
- розглянути приклади мотивування та стимулювання працівників;
- визначити особливості мотиваційного механізму діяльності персоналу.

Зміст заняття:

1. Потреби, мотиви та інтереси людей.
2. Заробітна плата.
3. Основні чинники диференціації заробітної плати.
4. Тарифна система її структура і призначення.
5. Форми і системи заробітної плати.
6. Розв'язання кейсів.

Рекомендована та використана література: [4, 5, 9, 11, 13, 16, 20, 23, 25, 33]

Заняття 12. Оцінка результатів праці персоналу організації

Цілі заняття:

- визначити завдання оцінки персоналу;
- проаналізувати фактори, які необхідно враховувати при оцінці результативності праці;
- розглянути методи оцінки результатів праці управлінських працівників.

Зміст заняття:

1. Задачі оцінки результатів праці різних категорій працівників.

2. Показники оцінки результатів праці різних категорій працівників.
3. Методи оцінки результатів праці управлінських працівників.
4. Ділова гра.

Рекомендована та використана література: [2, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 28, 32, 34]

Заняття 13. Оцінка витрат організації на персонал

Цілі заняття:

- розглянути Міжнародну стандартну класифікацію вартості праці, рекомендованою Міжнародною конференцією статистиків з праці;
- розглянути класифікацію витрат на персонал згідно законодавства України;
- проаналізувати заходи з регулювання витрат організації на персонал.

Зміст заняття:

1. Класифікація витрат організації на персонал.
2. Первинні витрати на персонал.
3. Відновлені витрати на персонал.
4. Розгляд кейсів.

Рекомендована та використана література: [2, 7, 8, 9, 12, 16, 18, 20, 28, 30, 32, 33]

Заняття 14. Розвиток персоналу

Цілі заняття:

- визначення поняття розвитку персоналу як необхідної передумови виживання і розвитку організації;
- розуміння сутності професійної і соціальної адаптації кадрів;
- напрямки підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Зміст заняття:

1. Мета і завдання розвитку персоналу.

2.Професійно-виробнича і соціально-психологічна адаптація працівників.

3. Система безперервного навчання кадрів.

4. Управління професійною мобільністю кадрів.

5. Формування резерву кадрів на заміщення вакантних посад.

Рекомендована та використана література: [2, 4, 7, 10, 12, 15, 16, 28, 32, 34]

Заняття 15. Навчання персоналу

Цілі заняття:

- розглянути основні поняття та концепції навчання персоналу;
- проаналізувати види навчання персоналу;
- розглянути методи навчання персоналу.

Зміст заняття:

1. Навчання персоналу.
2. Концепція спеціалізованого навчання.
3. Концепція багатoproфільного навчання.
4. Концепція навчання, спрямованого на особистість.

Рекомендована та використана література: [2, 4, 5, 8, 9, 15, 16, 19, 26, 28, 32]

Заняття 16-17. Ефективне використання персоналу

Цілі заняття:

- визначити фактори, що впливають на підвищення ефективності HR-менеджменту;
- розглянути показники оцінки економічної ефективності проектів удосконалення системи HR-менеджменту;
- розглянути особливості оцінки соціальної ефективності проектів удосконалення системи HR-менеджменту.

Зміст заняття:

1. Показники оцінки ефективності управління персоналом.

2. Економічні результати удосконалення системи HR-менеджменту організації.

3. Розв'язання задач та прикладів.

Рекомендована та використана література: [2, 4, 5, 7, 8, 9, 15, 16, 28, 32]

IV. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів є обов'язковою для формування глибоких знань з дисципліни і набуття практичних навичок з оволодіння навиками HR-менеджменту. Самостійна робота містить такі складові: вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичних занять з опрацюванням обов'язкових і додаткових наукових літературних джерел, виконання індивідуальних завдань.

IV.1. Питання і завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни

Тема 1. HR-менеджмент в системі менеджменту організацій

1. Роль та значення HR-менеджменту як науки. Людина як об'єкт HR-менеджменту.
2. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.
3. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.
4. HRM як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри».
5. Системний підхід до HRM організації.
6. Основні елементи (підсистеми) HRM.
7. Загальна модель HR-менеджменту.
8. Аналіз сучасних концепцій і теорій HRM. В чому відмінність концепції від теорії.
9. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «HRM»,
10. Співвідношення та зміст концепцій «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».

Тема 2. HR-менеджмент як соціальна система

1. Етапи історичного розвитку HRM.

2. Особливості HRM у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

3. Аналіз міжнародних звітів щодо тенденцій розвитку HRM. (E&Y, Deloitte, KPMG).

4. Тренди та зміни векторів розвитку необхідних компетенцій HR менеджера та працівника.

5. Теорія поколінь, розроблена американськими демографами Вільямом Штраусом і Нілом Хау в 1991 р + Підсумки.

6. Покоління «альфа». Характеристика покоління. Очікувані Переваги і недоліки в якості Працівників.

7. Вплив зовнішніх факторів на HRM (пандемії, форс-мажори тощо) Приклади управлінських рішень.

Тема 3. HR політика організації

1. Цінності покоління X, Y, Z (їх мотиви, тригери, переконання, цінності). Відмінності між Україною та Європою (США, Японією тощо).

2. Особливості працівників покоління X, Y, Z та їх взаємодія на прикладах.

3. Нові організації та підходи до HR політики (бірюзові організації під кутом формування HR стратегії)

4. Відмінності HR політики українських та міжнародних компаній.

5. HR політика багатаноціональної компанії

6. HR політика компанії з розгалуженими командами, remote формою.

7. Бренд-роботодавця (процес формування, чинники впливу, стейкхолдери, нагороди, репутаційний капітал) як чинник обрання компанії пошукачем-працівником

Тема 4. HR планування в організаціях

1. Якісні і кількісні характеристики структури персоналу організації.

2. Оцінка наявності та структури персоналу з урахуванням поточних проблем і перспектив розвитку організації.

3. Склад інформації, необхідної для виконання розрахунків поточної і прогнозованої потреби в кадрах.

4. Застосування автоматизованих систем для оптимізації управлінських рішень

Тема 5. Професійний набір і використання персоналу

1. Аналіз трендів вимог роботодавців 2020 рік (аналітичні огляди) Україна в порівнянні з Європою ін. країнами.

2. Поняття "talent acquisition (залучення талантів)" в системі HRM.

3. Принципи "talent acquisition (залучення талантів)"

4. Практичні приклади застосування «talent acquisition (залучення талантів)»

5. Метрики для ТА (залучення талантів)

6. Рекрутинг в порівнянні з Talent Acquisition

7. "Хедхантинг і хендхантинг", "Прелімінарінг".

8. "HR-аутсорсинг", "Executive-рекрутинг"

9. "HR-діджитал" (чат-боти, гейміфікація, «воронка» рекрутера)

10. HiPo-стратегія: модель зрелості. Що таке HiPo? Історія розвитку поняття HiPo.

12. Баланс між ефективним рекрутингом (закриття позицій) та збереженням корпоративної культури.

13. Поняття ейджизму. Виникнення, практика, інструменти протидії.

14. Використання інструментів маркетингу в HR.

15. Кейси компаній щодо специфіки набору персоналу (Uber, Google інші)

16. Приклади процесу адаптації в різних міжнародних компаніях.

17. Аналіз підходів, тенденцій та інструментів реалізації Onboarding.

18. Welcome book як інструмент для адаптації. (аналіз, приклади)

19. Помилки в системі адаптації персоналу.

20. Вхідження в організацію (питання соціалізації, Етапи соціалізації по Уонусу)

21. Наставництво по моделі GROW: досвід Google.
22. Менторінг vs коучинг. Спільне, відмінне, недоліки. Приклади. Ефективність використання, результативність.
23. Оцінка ефективності підбору та адаптації персоналу (розглянути практичні приклади – кейси)

Тема 6. Організація діяльності та функції HR служб

1. HR служба в системі менеджменту компанії на прикладі
2. Етапи формування HR служби.
3. Регламентація правового забезпечення. Організація обліку та звітності по персоналу.
4. Робота з документами по особовому складу.
5. Складові ефективної HR служби.
6. Показники ефективності роботи HR служби.
7. IT забезпечення кадрових служб (приклади, переваги/недоліки)
8. Автоматизовані програми з HRM
9. Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.
10. Приклади HR служб світу
11. Аутсорс функцій кадрових служб
12. Remote та relocate HR служби в умовах загроз.

Тема 7. Формування колективу організації

1. Визначити психологічна сумісність працівників на обраному підприємстві.
2. Якими саме психологічними рисами повинен мати керівник, щоб бути лідером в організації.
3. Дослідити особливості процесу HR-менеджменту в багатонаціональних організаціях.
4. Нові утворення. Що це. Історія, тренди сьогодення
5. Набір умов для того, щоб будь-який в вашій команді був креативним.
6. Симфонічний борд. Команди, що управляють командами. Глава зі звіту компанії Deloitte «Global Human Capital Trends 2018»

7. Тимбілдінг (теорія+ практика)
8. Розподілені команди (теорія + та -)
9. Розподілені команди практика впровадження в різних країнах
10. Впровадження Agile в командоутворення
11. Agile-практика (різні індустрії ІТ, креативні, промисловість)
12. Agile-практика іноземні компанії в порівнянні з Україною
13. Командна робота: сучасна модель «Велика п'ятірка»
14. Реалії Українського формування колективу (тенденції, сучасні тренди, проблеми та перспективи розвитку)
15. Вплив пандемії на командоутворення

Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

1. Посилення залученості співробітників в цифрову епоху
2. Порівняння рівнів залученості персоналу по всьому світу
3. Залученість персоналу: архетипи співробітників
4. Помилки залученості персоналу
5. Зв'язок між автономією і залученістю (Модель характеристик роботи (Hackman and Oldham)
6. Модель залученості від Deloitte
7. Гуманізація бізнес-процесів (2019 Deloitte Global Human Capital Trends). Основні положення, ваша думка. Есе
8. Технічні, креативні, ІТ інші види діяльності компаній (приклади організації робочих місць). Переваги та недоліки
9. Явище коворкінгу;
10. Опен спейс
11. Засоби організації робочих місць (технічні, технологічні, ІТ, цифрові тощо)
12. Як фізичне робоче місце впливає на досвід співробітників
13. Робоче місце як фактор кар'єрного росту
14. Тенденції ринку гнучких офісів

15. Штучний інтелект, робототехніка і автоматизація: місце людини в цьому циклі

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу

1. Об'єктивна необхідність проведення оцінки якості роботи персоналу.
2. Система оцінки якостей управлінського персоналу.
3. Зміст, основні методи, процедури та техніка оцінки якостей керівників і спеціалістів.
4. Значення і завдання оцінки персоналу.
5. Оцінка робітників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, ставлення до праці).
6. Assessment center. Що? Де? Коли? Переваги/недоліки застосування.

Приклади

Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу

1. Поняття "безперервне навчання". Тенденції розвитку. Досвід впровадження України vs Світ
2. Поняття "p-to-p" навчання. Тенденції розвитку. Досвід впровадження України vs Світ
3. Модель Колба та Фрая
4. Поняття "організаційний аналіз мереж". Тенденції розвитку. Досвід впровадження України vs Світ
5. Поняття та різниця між ними "ментор", "наставник" та "коуч".

Практичне застосування на підприємствах різних країн та сфер.

6. Моделі кар'єри. Поняття.
7. Сучасні тенденції розвитку моделей кар'єри
8. Кар'єрні консультанти – нова професія в HR
9. Якоря кар'єри по Шейну
10. Траєкторія розвитку працівника (карта пути сотрудника)

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

1. Дослідити дію методу управління дисциплінарними відносинами як переконання.

2. Переваги та недоліки примусу як методу управління дисциплінарними відносинами.

3. Вплив форм організації роботи підприємства (remote, relocate) на процес вивільнення персоналу.

4. Форс-мажорні обставини зовнішнього середовища (пандемія тощо) на процес вивільнення персоналу.

Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві

1. Приклади взаємодії підприємств на базі соціального партнерства

2. Розкрити сутність і зміст колективного договору;

3. Охарактеризувати закордонний досвід соціального партнерства.

Тема 13. Ефективність HR-менеджменту

1. Поняття KPI. (основні положення, відмінності, переваги та недоліки)

2. Досвід впровадження KPI в Україні та Світі. Відмінності застосування

3. Поняття OKR. (основні положення, відмінності, переваги та недоліки)

4. Досвід впровадження OKR в Україні та Світі. Відмінності застосування

5. Приклади організації оцінки HR-менеджменту компаній (метрики HR-аналітики компаній за географією/ продуктом / галуззю)

IV.2. Індивідуальні завдання та вимоги до їх оформлення

Вивчення дисципліни «HR-менеджмент» передбачає самостійну роботу студентів, яка може здійснюватися шляхом поглибленого вивчення актуальних питань з HR-менеджменту у формі написання розрахункової роботи.

IV.2.1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

При підготовці завдання студенти використовують законодавчі акти України, підручники, навчальні посібники, інформаційні матеріали та інші джерела науково-методичної літератури. Розрахункова робота виконується на

базі теоретичних знань і практичного досвіду, отриманих студентом протягом усього терміну навчання і самостійної роботи. Обов'язковою вимогою є виконання роботи на матеріалах конкретного підприємства. Розрахункова робота, яка оформлена неохайно, нерозбірливо написана, не структурована, списана з чужого матеріалу, може бути оцінена низькими балами без права на доопрацювання.

Розрахункова робота повинна бути оформлена у відповідності до таких вимог: виконана з використанням сучасних комп'ютерних технологій, відповідати вимогам державних стандартів щодо оформлення нормативно-технічної документації.

Робота оформлюється на аркушах формату А4 (210х297 мм), шрифт розміром 14 пунктів, через 1,5 інтервали з розрахунку не більше 40 рядків на сторінку. Розміри поля: верхнє, нижнє – 20 мм, ліве – 25мм, праве – 10 мм.

Робота, що подається, має включати: титульну сторінку (див. додаток А), зміст, вступ, назви розділів, висновки, список літературних джерел, додатки із зазначенням сторінок перелічених складових. Кожний розділ починається з нової сторінки. Дана розрахункова робота має такий типовий зміст (див. додаток Б):

IV.2.2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ОКРЕМИХ РОЗДІЛІВ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ

ВСТУП

Викладається: актуальність, оцінка сучасного стану проблеми, яка дається на основі аналізу вітчизняної і зарубіжної наукової (науково-технічної) літератури із зазначенням практично вирішених задач, існуючих проблем у даній предметній галузі, зазначення провідних фірм та провідних вчених і спеціалістів, які мають розробки з цієї проблеми; мета роботи.

В основній частині роботи необхідно викласти відомості про об'єкт та предмет дослідження, необхідні та достатні для розкриття суті даної роботи. При цьому основна увага приділяється практичним аспектам самостійної

роботи. Приведена в роботі інформація має бути достовірною, відображати тенденції останніх трьох - п'яти років.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Необхідно викласти відомості про об'єкт та предмет дослідження, необхідні та достатні для розкриття суті даної роботи, вид діяльності, особливості роботи, напрями та методи HR-менеджменту, організаційна структура обраного підприємства.

При цьому основна увага приділяється практичним аспектам розрахункової роботи. Приведена в роботі інформація має бути достовірною, відображати тенденції останніх трьох-п'яти років: основні економічні показники за 2-3 роки: виручка, чисельність персоналу, фонд оплати праці, продуктивність праці, середньорічна заробітна плата.

2. АНАЛІЗ HR ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Даний розділ розрахункової роботи повинен містити інформацію та її аналіз за три роки про HR потенціал підприємства, а саме :

2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА РУХУ КАДРІВ (по роках)

В даному підрозділі потрібно проаналізувати рух кадрів обраного підприємства в динаміці 3-х років.

Основні дані та їх порівняння потрібно занести в табл. 2.1.

На основі отриманих даних потрібно побудувати графік «Динаміка руху кадрів» по роках.

Таблиця 2.1 – Характеристика руху кадрів на підприємстві «___»

Показники	2017	2018	2019	+/-		%	
				18/17	19/18	18/17	19/18
Прийнято працівників, люд.							
Вибуло працівників, люд.							
Загальна чисельність персоналу, люд.							

На основі аналізу даних табл. 2.1 необхідно зробити висновок про ступінь плинності кадрів (висока, середня, низька) і при необхідності провести дослідження причин плинності кадрів.

2.2. КАДРОВИЙ СКЛАД ПІДПРИЄМСТВА (по роках)

В даному підрозділі потрібно проаналізувати кадровий склад обраного підприємства в динаміці 3-х років.

Основні дані та їх порівняння потрібно занести в табл. 2.2.

На основі отриманих даних потрібно побудувати графік «Структура кадрового складу» по роках..

Таблиця 2.2 – Кадровий склад підприємства «__»

Категорії персоналу	2017		2018		2019		Відхилення 19/18	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал								
Торгово-оперативний персонал (виробничий)								
Допоміжний персонал								
Разом								

На основі аналізу даних табл. 2.2 необхідно зробити висновок про доцільність фактичної чисельності адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

2.3. ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛУ ЗА ОСВІТОЮ ТА ВІКОМ (по роках)

В даному підрозділі потрібно проаналізувати персоналу за освітою та віком обраного підприємства в динаміці 3-х років.

Основні дані та їх порівняння потрібно занести в табл. 2.3.

На основі отриманих даних потрібно побудувати графіки «Структура персоналу підприємства за освітою» та «Вікова структура персоналу підприємства» по роках.

Розрахувати частку працівників підприємства, які мають вищу, середню спеціальну, загальну середню освіту і зробити висновок про рівень їх професійної підготовки.

Таблиця 2.3 – Характеристика персоналу за освітою та віком на «__»

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років										
Від 30 до 45										
Від 45 до 60										
Понад 60										
Разом										

На основі даних табл. 2.3 може бути розрахований середній вік працівників підприємства і виявлена тенденція зміни кваліфікації в кожній віковій групі.

2.4. ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛУ ЗА СТАТТЮ (по роках)

В даному підрозділі потрібно проаналізувати персоналу за статтю обраного підприємства в динаміці 3-х років.

Основні дані та їх порівняння потрібно занести в табл. 2.4.

На основі отриманих даних потрібно побудувати графік «Структура персоналу підприємства за статтю» по роках..

Таблиця 2.4 – Характеристика персоналу за статтю на «__»

Категорії персоналу	2017		2018		2019		Відхилення 19/18 +/-		Відхилення 19/18 %	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал										
Торгово-оперативний персонал (виробничий)										
Допоміжний персонал										
Разом										

Розрахувати частку працівників за статтю на підприємстві за категоріями персоналу і зробити висновок про статеву структуру персоналу підприємства.

2.5 РУХ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «__» (по роках)

В даному підрозділі потрібно проаналізувати рух кадрів обраного підприємства в динаміці 3-х років.

На основі даних з табл. 2.1 та табл. 2.2 потрібно розрахувати наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт обороту з приймання;
- коефіцієнт обороту зі звільнення;
- коефіцієнт загального обороту;
- коефіцієнт плинності кадрів.

Розраховані дані та їх порівняння потрібно занести в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика руху кадрів на підприємстві «__»

Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспикова чисельність працівників, чол..				
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..				
3. Вибуло працівників				
- з власного бажання				
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.				
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %				
- з звільнення, %				
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %				
6. Коефіцієнт загального обороту, %				

На основі аналізу даних табл. 2.5 необхідно зробити висновок про доцільність руху кадрів на підприємстві «__».

2.6 АНАЛІЗУ ФОНДУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТНІ ПІДПРИЄМСТВА «__»

В даному підрозділі потрібно проаналізувати фонд заробітної платні за категоріями персоналу обраного підприємства в динаміці 3-х років.

Основні дані та їх порівняння потрібно занести в табл. 2.6.

На основі отриманих даних потрібно побудувати графік «Структура ФЗП персоналу» по роках..

Таблиця 2.6 – Аналіз фонду заробітної плати на « ____ »

Категорії персоналу	2017		2018		2019		Відхилення 19/18	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал								
Торгово-оперативний персонал (виробничий)								
Допоміжний персонал								
Разом								

На основі даних табл. 2.6 потрібно зробити висновки, щодо розподілу ФЗП за категоріями персоналу підприємства « ____ ».

На основі даних ФЗП потрібно визначити фактори впливу на зміну ФЗП та занести їх у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Визначення факторів впливу на зміні ФЗП підприємства « ____ »

Показники	План	Фактично	% виконання плану	Абсолютне відхилення +/-
Товарна продукція, млн. грн.				
Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн.				
Середньоспискова чисельність робітників, люд.				
Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.				

На основі даних табл. 2.7 потрібно проаналізувати вплив кожного з факторів на зміну ФЗП підприємства « ____ ».

3. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

Потрібно розглянути основні проблемні сфери, що можуть виникати на будь якому підприємстві та зокрема їхньої наявності на обраному.

Проблемні сфери у HR-менеджменті підприємства:

1. Проблеми підбору кадрів.
2. Розподіл кадрів у підрозділах підприємства.
3. Підвищення кваліфікації та професійної майстерності персоналу.
4. Проблеми адаптації персоналу у конкретному колективі.
5. Атестація та оцінка трудової діяльності окремих категорій працівників.
6. Трудова дисципліна та дисциплінарні відносини в колективі.
7. Проблеми соціально-економічного розвитку колективу.
8. Особливості та проблеми в діяльності жіночих(чоловічих) колективів.
9. Управління кар'єрою та професійним зростанням.
10. Управління процесом вивільнення персоналу.
11. Корпоративна культура та етика взаємин у колективі.

На основі проведеного аналізу має бути визначена основна проблема та шляхи її вирішення на обраному підприємстві.

4. ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ «___»

На основі результатів розділу 3 потрібно розрахувати економічну доцільність запропонованих заходів, їх ефективність та результативність.

ВИСНОВКИ

Розміщують на окремому аркуші. У них дається оцінка отриманих результатів та пропозиції щодо їх використання. Текст висновків розділяється на підпункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

З нового аркуша наводиться перелік посилань на літературні джерела. Бібліографічні описи наводять у порядку їх згадування в тексті та відповідно до стандартів з бібліотечної та видавничої справ (ДСТУ 3008:2015 та ДСТУ 8302:2015).

ДОДАТКИ

До додатків можуть бути включені:

– додаткові ілюстрації або таблиці;

– матеріали, які через великий обсяг або форму подання не можна включити до основної частини (фотографії, проміжні математичні докази, розрахунки; протоколи випробувань; копія технічного завдання, програми робіт, договору; інструкції, методики, опис розроблених комп'ютерних програм та ін.).

IV.2.3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ

Розрахункова робота повинна бути оформлена у відповідності до таких вимог: виконана з використанням сучасних комп'ютерних технологій, відповідати вимогам державних стандартів щодо оформлення нормативно-технічної документації.

Робота оформлюється на аркушах формату А4 (210х297 мм), шрифт розміром 14 пунктів, через 1,5 інтервали з розрахунку не більше 40 рядків на сторінку. Розміри поля: верхнє, нижнє – 20 мм, ліве – 25мм, праве – 10 мм.

Робота, що подається, має включати: титульну сторінку, зміст, вступ, назви розділів, висновки, список літературних джерел, додатки із зазначенням сторінок перелічених складових.

Розділи виконаної роботи повинні мати заголовки. Заголовки розділів необхідно розміщувати посередині рядка і друкувати прописними літерами без крапки в кінці. Відстань між заголовком та наступним або попереднім текстом має бути не менше двох рядків. Не можна розміщувати заголовок у нижній частині сторінки, якщо після нього залишається тільки один рядок тексту.

Розділи нумеруються арабськими цифрами. Номер підрозділу складається з номера розділу та порядкового номера підрозділу, розділених крапкою, наприклад, 1.1, 1.2 і т.д.

Сторінки роботи нумеруються арабськими цифрами в правому верхньому кутку зі збереженням наскрізної нумерації усього тексту. Титульний аркуш також включають до нумерації, але номер сторінки не ставлять.

Ілюстрації необхідно розміщувати безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації (власні та запозичені) мають бути посилання в роботі.

Рисунки, графіки, схеми, діаграми мають відповідати вимогам нормативно-технічної документації. Ілюстрації нумеруються арабськими цифрами в межах розділу та називаються «Рисунок», що разом з назвою ілюстрації (у разі необхідності) розміщується під рисунком, наприклад, «Рис. 1.2. Схема розміщення.....» .

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. Таблицю слід розміщувати безпосередньо після тексту, в якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. Нумерують таблиці як і рисунки. Слово «Таблиця» розміщують ліворуч над таблицею.

Формули та рівняння наводять безпосередньо після тексту, у якому вони згадуються, посередині рядка з полями зверху та знизу не менше одного рядка.

Номер формули або рівняння складається з номера розділу і порядкового номера, розділених крапкою. Номер проставляється в дужках на рівні формули в кінці рядка.

Пояснення символів та числових коефіцієнтів формул слід наводити безпосередньо під формулою, в тій самій послідовності, у якій вони подані у формулі. Перший рядок пояснення починають з абзацу словом «де» без двокрапки. Пояснення кожного символу необхідно починати з нового рядка.

Посилання в тексті на джерела необхідно вказувати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками.

Додатки потрібно розміщувати в порядку появи посилань на них у тексті. Кожен додаток має починатися з нової сторінки. Додатки позначають посередині рядка прописними буквами (А, Б, В...). Наприклад, «Додаток А». Далі, симетрично до тексту, друкується заголовок додатка. Додатки повинні мати спільну з іншою частиною роботи наскрізну нумерацію сторінок.

IV.2.4. ОЦІНЮВАННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ

Розрахункова робота здається на перевірку керівнику не пізніше, ніж за 2 тижні до початку залікової сесії.

Підсумкова оцінка за розрахункову роботу є складовою загального рейтингу студента за дисципліною «HR-менеджменту».

У процесі визначення оцінки враховується низка важливих показників якості розрахункової роботи:

- рівень та повнота виконання всіх поставлених завдань;
- правильність проведених розрахунків;
- професійний рівень обґрунтування та представлення запропонованих рішень;
- ступінь самостійності проведення дослідження;
- розвиненість мови розрахункової роботи та її загальне оформлення.

Критерії оцінювання розрахункової роботи:

- своєчасність виконання графіку роботи – 3-1 балів;
- правильність розрахунків – 7-0 балів;
- рівень обґрунтування прийнятих рішень – 7-0 балів;
- якість оформлення, виконання вимог нормативних документів – 3-1 бали;
- вміння захищати свою думку – 6-2 балів.

Максимальна кількість балів з розрахункову роботу – 26 балів.

V. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

V.1. Поточний контроль знань студентів

Поточний контроль знань студентів включає:

- 1) відповіді на практичних заняттях;
- 2) модульна контрольна робота

Відповіді на практичних заняттях. Під час проведення практичних занять студенти відповідають на поставлені запитання викладача, наводять приклади з практики HR-менеджменту, аналізують ситуаційні вправи.

Модульна контрольна робота. Метою модульної контрольної роботи є виявлення рівня засвоєння студентами теоретичних знань та можливість їх застосування при вирішенні конкретних управлінських завдань. Модульна контрольна робота охоплює матеріал тем 1-8 та практичних занять 1-8.

Контрольна робота проводиться на 9 практичному занятті.

МКР складається з 20 тестів по 1 балу та 2 ситуації – по 2 бали.

Вона включає 22 завдання різного рівня складності. З них два ситуаційних завдання вимагають відповіді на питання (максимальний бал за виконання кожного з них – 4 бали), 20 завдань є тестовими, спрямовані на перевірку знань фактичного матеріалу (максимальний бал за виконання кожного з них – 1 бал). Приклад модульної контрольної роботи наведено в додатку В.

V.2. Підсумковий контроль знань студентів

Семестрову атестацію студента проводять за результатами підсумкового значення рейтингу з дисципліни. Оскільки семестрова атестація з дисципліни передбачена у вигляді заліку, рейтингова оцінка студента формується як сума всіх рейтингових балів і становить 100 балів.

Рейтинг студента з кредитного модуля складається з балів, які він отримує за:

- 1) активну участь у практичних заняттях;
- 2) написання експрес-контролів;
- 3) презентаційну доповідь (захист розрахункової роботи);
- 4) написання модульної контрольної роботи.

Система рейтингових балів:

- 1) відповіді на практичних заняттях (8 шт.);
- 2) виконання контрольних робіт (9 експрес-контролів на лекціях);
- 3) одну модульну контрольну роботу
- 4) захисту розрахункової роботи;

Критерії нарахування балів

1.1. Відповіді на практичних заняттях.

Ваговий бал – 4.

Критерії оцінювання:

—«відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 4-3 бали;

—«добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями –3-2 бала;

—«задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 2-1 бала;

—«незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

1.2. Експрес-контроль.

Ваговий бал – 2.

Критерії оцінювання:

– «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 2-1,5 бал;

– «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями –1,5-1 бала;

– «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 1 бал;

– «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

1.3. Модульна контрольна робота.

Ваговий бал – 24.

МКР складається з 20 тестів по 1 балу та 2 ситуації – по 2 балів.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 24-18 бали;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 18-15 балів;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 14 балів;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

1.4. Розрахункова робота.

Ваговий бал – 26.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 26-20- бали;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 19-17 бала;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 16 балів;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

Заохочувальні бали за:

- розробка ситуаційних вправ, тестових завдань та задач з курсу, виконання завдань із удосконалення дидактичних матеріалів з дисципліни, написання відповідно до тематики курсу наукових публікацій надається від 5 до 10 заохочувальних балів.

Для отримання „зараховано” з першої проміжної атестації (8 тиждень) студент має мати не менше, ніж 15 балів (за умови, якщо на початок 8 тижня згідно з календарним планом контрольних заходів „ідеальний” студент може отримати 30 балів).

Для отримання „зараховано” з другої проміжної атестації (14 тиждень) студент може отримати не менше, ніж 30 балів (за умови, якщо на початок 14 тижня згідно з календарним планом контрольних заходів „ідеальний” студент може отримати 60 балів).

Сума рейтингових балів, отриманих студентом протягом семестру, за умови зарахування розрахункової роботи, переводиться до підсумкової оцінки згідно з таблицею. Якщо сума балів менша за 60, але РР зарахована, студент виконує залікову контрольну роботу. У цьому разі сума балів за виконання залікової контрольної роботи та захисту РР до підсумкової оцінки згідно з таблицею.

Критерії оцінювання залікової контрольної роботи:

74 – 70 балів – повні відповіді на всі питання або є окремі несуттєві неточності, або не більше трьох помилок в тестових завданнях;

69– 58 балів – присутні неточності в відповідях на теоретичні запитання, є помилки в тестових завданнях або неточності в обґрунтуванні відповіді аналітичного завдання;

57 – 35 балів – неповні відповіді на теоретичні питання та аналітичне завдання, не більше 5 помилок в тестових завданнях;

0 – 34 балів – неповні відповіді на теоретичні запитання, є суттєві помилки в обґрунтуванні аналітичного завдання або відповідь на нього взагалі відсутня, більше 5 помилок в відповідях на тестові запитання.

Залікова контрольна робота складається з:

- 1) 30 тестів по 1 балу;
- 2) 3 теоретичних питання по 8 балів;
- 3) 2 аналітичних завдання по 8 та 12 балів відповідно.

Для отримання студентом відповідних оцінок його рейтингова оцінка переводиться згідно з таблицею:

Бали за залікову роботу та реферат переводиться до залікової оцінки згідно з таблицею:

Бали	Оцінка
100...95	Відмінно
94...85	Дуже добре
84...75	Добре
74...65	Задовільно
64...60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не зараховано РР або $RC \leq 36$	Не допущено

VI. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Базова література

1. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI
Режим доступу: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm
3. Про колективні договори і угоди: Закон України (зі змінами та допов. № 3356-12 від 27.12.2019). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
4. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
5. Про оплату праці: Закон України (зі змінами та допов. № 108/95-ВР від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
6. Про охорону праці: Закон України (зі змінами та допов. № 2694-XII від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
7. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
8. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: Підручник, частина друга / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. – 410 с
9. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: Підручник, частина перша / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2016. – 252 с.
10. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.І. Палеха ; Міністерство освіти і науки України. - Київ : Ліра-К, 2016. - 336 с.

11. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун ; Міністерство освіти і науки України, Університет митної справи та фінансів. - Дніпропетровськ : [Університет митної справи та фінансів], 2016. - 211 с.
12. Управління персоналом сучасної організації [Текст] : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2011. - 496 с. - Бібліогр.: с. 330-333. - ISBN 978-966-622-416-6
13. Овчинников А.С. Інновації в сфері управління людськими ресурсами. – Режим доступу: [http://209.85.129.132/ search?q=cache: a8SKL Rm XqVcJ: www. nbuv. gov.ua /portal](http://209.85.129.132/search?q=cache:a8SKL Rm XqVcJ: www. nbuv. gov.ua /portal).
14. Лазоренко О. Людські ресурси як провідний чинник розвитку громадянського суспільства. – Режим доступу: http://www.edportal.org.ua/books/Conference_2005/Lazorenko.pdf.
15. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ин-т труда М-ва труда и социал. развития РФ. – М.: Финстатинформ: КноРус, 2002. – 358 с.
16. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: ДЕЛО, 2008. – 232 с.
17. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ГроссМедиа, 2005. — 300 с.
18. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 848с.
19. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации.– М.: Изд-во «ЛКИ», 2009. – 272 с.
20. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / [Пер. с англ. Н.В.Гринберг] – М.: ИНФРА-М, 2002. – 327 с.

21. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.А.Александров, Т.С.Вещугина, В.И.Герчиков и др. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 485 с.
22. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами. 5-е изд. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 752 с.
23. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=635>.
24. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами / Серия: Модульная программа "Руководитель XXI века". – Изд-во: Дело АНХ, 2009. – 128 с.
25. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. – 648 с.
26. Кондратьев В. В., Лунев Ю. А. HR-инжиниринг. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
27. Інтелектуалізація людського капіталу / Бондар І. К. та ін.; наук. ред. Бондар І. К. – К.: Корпорація, 2008. – 262 с.
28. . Управління розвитком людських ресурсів / Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В.; Дніпропетр. обл. рада, Обл. комун. вищ. навч. закл., Ін-т підприємництва «Стратегія» – Д.; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. — 316 с.
29. Хьюзл М. А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
30. Устакошев Р. Необходимость и пути оптимизации расходов на персонал в условиях финансового кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2721>
31. Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2005. – 760с.
32. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и

производительность // The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. – М.: «Вильямс», 2007. – С. 304.

33. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации // Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – М.: «Вильямс», 2006. – С. 304.

34. М. Пул, М. Уорнер. Управление человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.

35. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. URL: <https://metrology.com.ua/ntd/skachat-dstu-gost-gost-r/gost/dstu-3008-2015/>.

36. ДСТУ 8302:2015 Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с. URL: <http://lib.pu.if.ua/files/dstu-8302-2015.pdf>.

Допоміжна література

37. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.А.Александров, Т.С.Вещугина, В.И.Герчиков и др. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 485 с.

38. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

39. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами / Серия: Модульная программа "Руководитель XXI века". – Изд-во: Дело АНХ, 2009. – 128 с.

40. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 464с.

41. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ГроссМедиа, 2005. — 300 с.

42. Управління розвитком людських ресурсів / Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В.; Дніпропетр. обл. рада, Обл. комун. вищ. навч. закл., Ін-т підприємництва «Стратегія» – Д.; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. — 316 с.

43. Система управління персоналом організації, що розвивається: [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://library.if.ua/book/34/2302.html>.

44. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadry.org.ua/articles/show/18.html>.

45. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? В. Култышкина // Кадровое дело. – 2008. – №12.

46. Колпаков В. Результаты исследований практики формирования управленческих команд // Персонал. – К.: 2002. – №4. – с.53-57.

47. 43. Исханова С.Г. Управление командой. – <http://ipmconsult.ru>.

48. Куликов В. Г. Эффективная команда менеджера / В.Г.Куликов, С.Д.Резник. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 281 с.

49. Лидер и команда: Практ. рук. лидера эффектив. команды: Пер. с англ. – Д.: Balance business books, 2005. – 293 с.

50. Зинкевич-Евстигнеева Т. Команда на рынке: стратегия и методы: Руководство для эффективных команд) / Татьяна Зинкевич-Евстигнеева, Дмитрий Фролов. – СПб.: Речь, 2003. – 135 с.

51. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д.Лесечко, А.О.Чемерис, Р.М.Рудніцька; Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентіві України. – Львів, 2003. — 84 с.

52. Безрукова Е.Ю., Блинова Ю.В. и др. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика. – М.: 2001. - №2. – с.105-111.

53. Катценбах Дж. Истинные лидеры преобразований. – <http://www.vestnikmckinsey.ru>.

54. Третьяченко В.В. Управлінські команди: технології підготовки / В.В.Третьяченко, В.М.Гончаров, О.А.Коломійцев. – Луганськ: Світлиця, 2005. – 255 с.

55. Янг, Роб. Лидерство в командах: Создание команды. Разрешение конфликтов. Получение желаемых результатов в ходе командной работы / Пер. с англ. Н.А.Новиковой. – М.: НРРО, 2004. – 122 с.
56. Белбин, Р. Мередит. Типы ролей в командах менеджеров / Пер с англ. – М.: Нипро, 2003. – 220 с.
57. Ван ден Берг, Фриц. Как мотивировать команду? // Менеджмент сегодня. – 2001. – №6. – с.27-28.
58. Armstrong, Ronald V. Overcoming Objections to Team-Based Organization with Self-Managed Teams. – <http://www.rvarmstrong.com>.
59. Безрукова Е.Ю., Блинова Ю.В. и др. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика. – М.: 2001. - №2. – с.105-111.
60. Прейзер Л. О концептуальной схеме функций и квалификации специалистов по информационным системам // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №1.
61. Портна К. Стоп-кадр // Контракты. – 2009. - №8. – С.27-30.
62. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1.
63. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижн. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
64. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом / Практическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160 с.
65. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. / Пер. с англ. Е.Гладкова; Ред. М.Драпкина. – М.: Добрая кн., 2005. – 281 с.
66. Грант, Энтони. Коучинг принятия решений / Э.Грант, Дж.Грин. – СПб.: Питер, 2005. – 137 с.
67. Коучинг: истоки, подходы, перспективы.: Сб. ст. / Сост. М.А.Данилова, Е.В.Фролова; Пер. с англ. С.Швецовой. – СПб.: Речь, 2003. – 107 с.

68. Смарт Дж. К. Коучинг / Пер. с англ., под ред. О.Б.Бетиной. – СПб.: Изд. Дом «Нева», 2004. – 191 с.
69. Рейнольдс, Марша. Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе: Пер. с англ. / Центр поддержки корпоратив. упр. и бизнеса. – М., 2003. – 103 с.
70. Харрис, Джина. Коучинг: личностный рост и успех. / Пер. с англ. А.Бреслав. – СПб.: Речь, 2003. – 105 с.
71. Адлер, Альфред. Очерки по индивидуальной психологии / Пер с нем., науч. ред. Боковой А.М. – М.: Когито-Центр, 2002. – 218 с.
72. Маслоу, Абрахам. По направлению к психологии бытия : Религии, ценности и пик-переживания / Пер. с англ. Е.Рачковой; Под ред. Е.Рыбиной. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 270 с.
73. Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. – М.: Изд-во «АСТ». – 2008. – 480 с.
74. Врис, Манфред Кетс де. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. англ. М.Шалуновой; Науч. ред. А.Куницын. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 310 с.
75. Філіппова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. – <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=72&c=1686>.
76. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed). – 2000. – pp 396-420. New York: Cambridge.
77. Колот С. О. Поліфункціональна спрямованість емоційного менеджменту в системі організаційного управління // Наука і освіта. – 2007. – №8-9. – С. 63-67.
78. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed). – 2000. – pp 396-420. New York: Cambridge.
79. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. - СПб: Питер, 2002. – 752 с.

80. Носенко, Елеонора Львівна. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. / Е.Л.Носенко, Н.В.Коврига; Дніпропетр. нац. ун-т. – К.: Вища шк., 2003. – 125 с.

81. Стивен Дж.Стейн, Говард И. Бук. Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи. – М.: Изд-во «Баланс Бизнес Букс». – 2007. – 384 с.

82. Филатова О. Эмоциональный интеллект как показатель целостного развития личности // Персонал, № 5, 2000. – С. 100 – 103.

83. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс». – 2007 г. – 302 с.

Інформаційні ресурси

1. <http://www.humans.ru/humans/managemen/>
2. <http://www.hrm.ru/>
3. <http://www.trainings.ru/>
4. <http://www.managment.com.ua/>
5. <http://www.humanapproach.ru/docs.html>
- 6 <http://www.begin.ru/>
7. <http://businessm.dp.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗРАХУНКОВА РОБОТА

з дисципліни «HR-МЕНЕДЖМЕНТ»

на тему:

«Шляхи (вирішення проблеми) на
підприємстві «.....» »

Студента групи ____

спеціальності 073 «Менеджмент»

Іванова Івана Івановича

(прізвище та ініціали)

Керівник _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь,

прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів: _____

КИЇВ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «_____».....	10
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ.....	20
РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ «.....».....	24
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30
ДОДАТКИ	31

1. З чим пов'язане виникнення HR-менеджменту як особливого виду діяльності:

а - зростанням масштабів економічних організацій, посиленням невдоволення умовами праці більшості працівників;

б - поширенням "наукової організації праці", розвитком профспілкового руху, активним втручанням держави у відносини між найманими працівниками і роботодавцями;

в - посиленням ринкової конкуренції, активізацією діяльності профспілок, державним законодавчим регулюванням кадрової роботи, ускладненням масштабів економічних організацій, розвитком організаційної культури.

2. Який перелік завдань точніше характеризує зміст HR-менеджменту. Вибрати і вказати тільки одну групу завдань HR-менеджменту:

а - використання власних людських ресурсів, поділ праці, зміцнення дисципліни праці;

б - контроль за дотриманням трудового законодавства адміністрацією підприємства;

в - планування і розвиток професійної кар'єри, стимулювання праці, професійне навчання;

г - найм персоналу, організація виконання роботи, оцінка, винагорода і розвиток персоналу.

3. При підприємницької організаційної стратегії акцент при наймі і відборі робиться:

а - на пошук ініціативних співробітників до довгострокової орієнтацією, готових ризикувати і доводити справу до кінця;

б - на пошуку співробітників вузької орієнтації, без великої прихильності організації на короткий час;

в - на пошуку різнобічно розвинених співробітників, орієнтовані на досягнення високих особистих та організаційних цілей.

4. Що таке кадрова політика організації в широкому розумінні?

а - сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації;

б - дотримання статей трудового законодавства та відсутність дискримінації різних категорій персоналу;

в - система правил і норм, що приводять людські ресурси у відповідність до стратегії підприємства;

г - аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.

5. Що означає поняття кадрова політика у конкретному трактуванні?

а) набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаємовідносинах людей та організації;

б) система правил і норм, що приводять людські ресурси у відповідність до стратегії підприємства;

в) система цілей та завдань, що стоять перед кадровою службою організації;

г) аргументована система уявлень про напрями розвитку і майбутній стан персоналу організації.

6. На які типи поділяється кадрова політика за ознакою орієнтації керівників на власний чи зовнішній персонал при наборі кадрів?

- а) превентивна та реактивна;
- б) активна та пасивна;
- в) внутрішня та зовнішня;
- г) закрита та відкрита.
- д)

7. Довгострокове планування персоналу – це розроблення планів більш ніж на:

- а) 4 роки
- б) 5 років
- в) 8 років
- г) 10 років

8. Планування потреби проводиться за категоріями персоналу:

- а) технічні службовці
- б) професіонали та фахівці
- в) робітники
- г) за всіма вище перерахованими категоріями

9. Що не входить до процесу приймання на роботу?

- а) Планування трудових ресурсів.
- б) Залучення кандидатів на приймання для відбору працівників.
- в) Відбір працівників.
- г) Виплата заробітної плати.

10. Що є головною метою добору персоналу?

- а) Створення резерву кандидатів на всі робочі місця.
- б) Збільшення витрат на оплату праці.
- в) Виконання вимог законодавства.
- г) Створення надлишку працівників.

11. Здійснення контролю за відповідністю кадрового складу організації виробничим завданням – це ...

- а) Завдання служби персоналу.
- б) Суть процесу приймання на роботу.
- в) Завдання контрольного відділу підприємства.
- г) Завдання виробничого відділу.

12. Процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах – це ...

- а) Відбір.
- б) Добір.
- в) Підбір.
- г) Правильної відповіді немає.

13. Що не належить до етапів оцінки кандидата?
- а) Заповнення бланка-заяви і автобіографічної анкети.
 - б) Тестування.
 - в) Проведення аналізу ринку робочої сили і виявлення кандидатів, які прагнуть працювати в організації на конкретному робочому місці.
 - г) Медичний огляд.
14. Підбір - це ...
- а) Демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них.
 - б) Рішення вищого керівництва про відповідність кандидата на певну посаду.
 - в) Спосіб відбору претендентів на посаду з урахуванням думки більшості з тих, які мають право вибирати.
 - г) Усі відповіді правильні.
15. До якого етапу належить здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення?
- а) Етап 2. Заповнення бланка-заяви і автобіографічної анкети
 - б) Етап 7. Прийняття рішення.
 - в) Етап 5. Ухвалення кандидатури.
 - г) Етап 4. Конкурсний відбір.
16. У чому полягає профорієнтація працівника?
- а) В ознайомленні новачка з організацією загалом: видами діяльності, організаційною побудовою, режимом праці і відпочинку, тощо.
 - б) У координації між культурними стандартами, нормами і зразками поведінки людей, соціальних груп.
 - в) В обміні культурними смислами та інформацією між людьми, соціальними групами, підсистемами.
 - г) Правильної відповіді немає.
17. Профорієнтація допомагає ...
- а) Оцінити власні здібності.
 - б) Оцінити власний потенціал.
 - в) Розробити стратегію кар'єрного зростання.
 - г) Усі відповіді правильні.
18. Поняття "організація робочих місць" включає:
- а) Влаштування і планування службових приміщень і розміщення в них робочих місць.
 - б) Планування робочих місць, оснащення робочих місць необхідними меблями і сучасними технічними засобами опрацювання інформації.
 - в) Відповіді 1 та 2.
 - г) Правильної відповіді немає.

19. Основними складовими робочого місця є:
- Цілі, уявлення про результати праці, заданий предмет праці, система засобів праці.
 - Система професійних службових обов'язків, система прав працівника.
 - Цілі, уявлення про результати праці, заданий предмет праці, система засобів праці, система професійних службових обов'язків, система прав працівника, виробниче середовище.
 - Система професійних службових обов'язків, система прав працівника, заданий предмет праці, система засобів праці.

20. Первинна ланка виробництва, що знаходиться в безпосередньому віденні одного робітника чи бригади і включає в себе комплект матеріальних елементів, що забезпечують процес праці може бути визначенням ...

- Робочого місця.
- Організації робочого місця
- Розподілу кадрів.
- Виробничого цеху.

Задача 1.

Дані про використання фондів робочого часу за січень базового і звітного років наведені в таблиці. N-варіант

Використання фондів робочого часу за січень базового і звітного років

№	Показник	Січень базового року	Січень звітного року
1	Середня спискова чисельність працівників	55+N	57+N
2	Число календарних днів у періоді	31	31
3	Число святкових і вихідних днів	12+N/10	12+N/10
4	Число людино-днів чергових відпусток	34+N	42+N
5	Фактично відпрацьований час, людино-дні	990+N	912+N

1) для базового і звітного періоду:

- максимальний фонди робочого часу,
- коефіцієнти використання цих фондів,
- середню фактичну тривалість робочого періоду.

2) зміну рівня використання робочого часу у січні звітного року порівняно з січнем базового року.

Задача 5.

На основі даних таблиці розрахувати чисельність персоналу за нормами обслуговування.
. N-варіант

Дані для розрахунку чисельності персоналу за нормами обслуговування

№п/п	Види робіт з обслуговування агрегату	Час виконання операції, години	Кількість операцій за зміну
1.	Завантаження агрегату	$0,03+N/10$	$70+N$
2.	Контроль робочого процесу	$0,09+N/10$	$120+N$
3.	Вивантаження агрегату	$0,04+N/10$	$70+N$

Кількість агрегатів – $10+N$;

режим роботи агрегатів – двозмінний;

кількість агрегатів, що працюють в 1 зміну – $10+N$;

кількість агрегатів, що працюють в 2 зміну – 4;

корисний фонд часу одного працівника за зміну – $7+N/10$ годин;

час на додаткові операції по обслуговуванню агрегату – $1,1+N/10$ години;

коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову – 1,12.